

本連載ではこれまで統計分析を活用する際に陥りやすい誤謬(ごびゅう)について論じてきた。今回は、経営の意思決定において、時間的な展開を考慮した因果分析が重要であることを解説し、統計分析と人の洞察による解釈を組み合わせたアプローチを提案する。

経営学者の沼

上幹は、経営学分野で統計分析の採用が広がった1970年以降に支配的となった企業分析の手法に警鐘を鳴らしている。具体的には、多数の企業の調査から企業

の成功要因の共通項を探し、製品、チャネル、ブランド、技術など個々の要因を列挙して論じる分析手法(要因列挙法)だ。この手

し、企業の行為・意図・結果を時間的な順序関係に沿って整理して、成功に至ったメカニズムを論じる分析手法(メカニズム解明法)の重要性を説いている。要因列挙法では、要因の時間的な順序関係を考慮できないため、「なぜそうなるか」という質問に回答

# 数値分析と人の洞察の融合

## 経営に活かす統計再考(4)

法は論理の型としては重回帰分析と同型で、統計分析と相性が良い。これに対して、各要因の背景にある企業の意図や要因間の相互関係を深く考察

打ち手を見いだすことができない。結果として戦略を論じる際にも、多方面で差異化を一気に進めるべきという非実践的な解や自社の弱みとなっている個別要因

を強化するべきという一般的な解しか導けず、競合他社が模倣することが難しいメカニズム上のツボを押さえた戦略や競合企業が意図せず参入困難となった領域でフリーライドを目指すなど間接的な戦略を描けない。

の相関関係を定量的に導出する。次に、絞り込んだ要因とその重要な前後のプロセスを対象として、企業の意図と時間的な順序関係を考慮した上で、各要素の因果関係をグラフで表現した因果グラフを構成する。最後に、因果グラフをもと

に交絡やバイアスの調整について再検討した上で統計分析を再度行い、結果を踏まえて因果グラフを修正する。最後の検証では、統計的因果推論の手法を用いて、因果効果を定量的に検証することも有効である。このアプローチの特徴的なポイントは、統計分析の結果を人の視点で再解釈する点と、統計分析を仮説検証サイクルに組み込んで複数回使用する点である。

(毎週木曜日に掲載)



西川 拓利(にしかわ・たくと) コンサルティング事業本部経営戦略第2部コンサルタント

これらの指摘を踏まえ、統計分析の結果を検討材料として、要因間の因果のメカニズムを人の視点から解釈するアプローチを提案する。具体的には、以下の三段階を進める。まず、重回帰分析などの統計分析を用いて関連する要因の絞り込みと要因間

本連載で指摘してきた統計分析における留意点と対処方針を意識して、統計分析を過信せず、とはいえ軽視せず、経営の現場で実践的に活用していただきたい。

